



П. П. Березовський

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Досліджено інтеграцію ESG-підходу (екологічних, соціальних та принципів належного управління) у процес прийняття управлінських рішень для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Висвітлено теоретичні аспекти ESG-підходу та його роль у підвищенні ефективності реалізації проєктів ППП у контексті сталого розвитку. Проаналізовано ключові виклики та можливості інтеграції ESG-індикаторів у механізми управління ППП на національному, регіональному та локальному рівнях. Особливу увагу приділено адаптації інноваційних інструментів управління, які сприяють прозорості, вимірюваності та довгостроковій стійкості проєктів. Запропоновано напрями вдосконалення механізмів прийняття рішень у межах ППП з урахуванням ESG-підходу до прийняття управлінських рішень, що забезпечує комплексний підхід до економічного, соціального та екологічного розвитку України.

Особливу увагу приділено довгостроковим екологічним перевагам, які виходять за межі безпосереднього масштабу проєктів ППП. Доведено, що ініціативи, узгоджені із цілями сталого розвитку, створюють сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і іноземних інвесторів, які щораз більше орієнтуються на підтримку підприємств із високим рівнем соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Разом із цим проаналізовано ризики впровадження ESG-підходу, серед яких – ускладнення процесу прийняття управлінських рішень, що може уповільнити затвердження проєктів через потребу досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами. Обґрунтовано, що для мінімізації цих ризиків необхідне впровадження інноваційних підходів до управління проєктами, які забезпечують баланс між швидкістю реалізації ініціатив та інтеграцією ESG-критеріїв. Запропоновано рекомендації для оптимізації процесів прийняття рішень у межах ППП із врахуванням цілей сталого розвитку, що сприятиме довгостроковій ефективності проєктів та економічному зростанню України.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство; управлінські рішення; ESG-підхід; сталий розвиток; відбудова; багато-рівневе управління; стратегії та ризики управління; стійкість громад.

Вступ

Україна гостро потребує масштабного відновлення через війну, і відповідно значних фінансових, людських та технологічних ресурсів. Публічно-приватне партнерство може стати ключовим механізмом для мобілізації цих ресурсів завдяки залученню інвестицій приватного сектору. Інноваційні підходи в управлінні, такі як використання цифрових платформ для моніторингу, застосування ESG-індикаторів, аналіз ризиків через моделювання, дають змогу ефективно спрямовувати ресурси на відновлення критичної інфраструктури і розвиток соціально важливих сфер, таких як медицина, освіта та житло. Особливий акцент доцільно зробити на тому, що відновлення територій має базуватися на принципах сталого розвитку, щоб уникнути короткострокових рішень, які не враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти.

Інтеграція інновацій дає можливість кількісно та якісно оцінювати ефективність ППП, що є важливою складовою частиною для ухвалення зважених управ-

лінських рішень. Саме з цією метою необхідно інтегрувати ESG-підхід в управлінські рішення на всіх рівнях управління. Це і зумовлює актуальність дослідження, мети та завдань.

Метою дослідження є розроблення підходів до інтеграції ESG-принципів в управлінські рішення для ефективного розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні з метою досягнення цілей сталого розвитку. Для цього потрібно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні аспекти ESG-принципів та їхню роль у забезпеченні ефективності проєктів публічно-приватного партнерства; визначити виклики та можливості для інтеграції ESG-індикаторів у процес прийняття управлінських рішень у межах ППП для забезпечення сталого розвитку. Предметом дослідження є механізми інтеграції ESG-підходу у прийняття управлінських рішень у межах публічно-приватного партнерства в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На основі аналізу представлених джерел можна виділити основні тенденції та наукові розвідки щодо ESG-інвесту-

Інформація про авторів:

Березовський Петро Петрович, здобувач освітньо-наукової програми доктора філософії за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", кафедра публічного управління та адміністрування. Email: Berezovskyi.Petro@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0003-0877-4203>

Цитування за ДСТУ: Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3/4(80/81). Львів: НЛТУ України, 2024. С. 45–50.

Citation APA: Berezovsky, P. P. (2024). Integration of esg-approach into decision-making for the public-private partnership development in Ukraine. *Efficiency of public administration*, 3/4(80/81), 45–50. <https://doi.org/10.36930/508006>

вання, публічно-приватного партнерства (ППП) та сталого розвитку, які є важливими для формування наукового підґрунтя дослідження.

У статті Д. А. Затонацького (2024) розглянуто сучасні тенденції формування механізмів ESG-інвестування, акцентуючи увагу на ролі критичної інфраструктури в цьому процесі [11]. Дослідження має практичну значущість, оскільки зосереджується на питаннях інтеграції екологічних, соціальних і управлінських аспектів в економічні стратегії підприємств, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Водночас робота М. Пшеничної (2023) [18] деталізує роль ESG-інвестування у підвищенні сталої конкурентоспроможності українських підприємств, демонструючи, як післявоєнний контекст вимагає адаптації бізнесу до нових викликів і переваг цього підходу. У роботі Т. Лівощко (2022) також відображено значущість ESG-принципів для моніторингу діяльності суб'єктів господарювання, підкреслюючи їхній вплив на конкурентоспроможність компаній на сучасному ринку [15]. Перелічені роботи демонструють перспективи інтеграції ESG-принципів та інструментів ДПП для сталого відновлення України. Зокрема, це охоплює розроблення нових підходів до залучення інвестицій у критичну інфраструктуру.

Велике значення приділяють механізмам державно-приватного партнерства у контексті відновлення інфраструктури та забезпечення сталого розвитку. В. В. Круглов (2022) висвітлює потенціал PPP як ефективного інструменту для відновлення українських міст, зокрема в післякризовий період [14]. Н. С. Калашник (2023) досліджує концептуальні перетворення сприйняття цілей сталого розвитку в Україні, акцентуючи на особливостях адаптації до умов воєнного стану [13]. Схожі аспекти розглядають В. В. Оліярник та Д. М. Бірюшов (2024), зосереджуючись на особливостях реалізації ДПП на місцевому рівні, що може слугувати основою для розвитку муніципальної інфраструктури [16].

Петрик С. М. (2020) деталізує форми реалізації проектів PPP у сфері охорони здоров'я, що демонструє можливості використання таких механізмів у соціально важливих галузях [17]. Дослідження показує, як інноваційні партнерські моделі можуть підвищити ефективність управління та поліпшити якість медичних послуг.

Серед досліджень міжнародного наукового простору можна відзначити такі. У статті А. Макрс (Marx, 2019) досліджено, як дизайн проектів PPP впливає на їхню ефективність у досягненні сталого розвитку [5]. Автор підкреслює важливість врахування інтересів усіх зацікавлених сторін і адаптації структури PPP до конкретних соціально-економічних умов. Основний висновок роботи полягає в тому, що правильно спроектовані механізми співпраці сприяють більш стійкому розвитку, знижуючи екологічні ризики та підвищуючи соціальну відповідальність. Л. Шен та співавтори (Shen, 2016) досліджують шляхи підвищення сталості в проектах PPP [6]. У роботі наголошено на необхідності впровадження інноваційних підходів до управління такими проектами, зокрема підвищення екологічної ефективності та соціальної інклюзії. Автори визначають ключові фактори успіху, такі як прозорість процесів, відповідальність сторін та чітке розподілення ризиків між партнерами. Важливим є акцент на впроваджен-

ні екологічних стандартів у будівництво та експлуатацію інфраструктурних об'єктів.

Робота Н. Ванг та М. Ма (Wang i Ma, 2020) систематизує літературні підходи до використання PPP як інструменту сталого розвитку. У дослідженні визначено, що ефективність PPP залежить від інтеграції економічних, екологічних та соціальних факторів у процес реалізації проектів [7]. Автори акцентують на важливості довгострокового бачення та міжсекторального співробітництва, що дає змогу краще враховувати потреби суспільства й екологічні виклики.

У статті А. Воевник-Філіпковська та Дж. Венгжин (Wojewnik-Filipkowska та Węgrzyn, 2019) досліджено важливість взаєморозуміння між основними учасниками PPP для забезпечення успішного досягнення цілей сталого розвитку [8]. Автори виділяють основні групи зацікавлених сторін (держава, приватний сектор, громадськість) та їхні інтереси у проектах PPP. Згідно з результатами дослідження, ефективне врахування потреб і побоювань кожної сторони є ключовим фактором, який сприяє сталому розвитку.

Аналіз літератури підтверджує актуальність вивчення ESG-інвестування, сталого розвитку та державно-приватного партнерства у контексті післякризового відновлення. Представлені дослідження надають цінні теоретичні та практичні знання, які дають змогу формувати ефективні стратегії інтеграції ESG-принципів у механізми PPP. Такий підхід сприятиме не лише відновленню економіки, а й її сталому розвитку у довгостроковій перспективі.

Не вирішеною раніше частиною загальної проблеми залишаються питання адаптації ESG-принципів до специфіки українських PPP-проектів, визначення, які екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) показники є найбільш актуальними для різних галузей, таких як інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я, транспорт; формування базових критеріїв для оцінювання ефективності проектів PPP з урахуванням сталого розвитку.

Методи та інформаційна база дослідження. У роботі використовували такі методи наукового пізнання: аналіз та синтез – для вивчення основних шляхів інтеграції ESG-підходу та його адаптації до українського контексту; порівняльний аналіз – для зіставлення міжнародних практик інтеграції ESG-підходу із досвідом України у реалізації проектів PPP; метод узагальнення – для формулювання основних рекомендацій щодо впровадження ESG-підходу в управлінські рішення. Прикладні методи дослідження; кейс-стаді (case study) – для визначення успішних прикладів інтеграції ESG-підходу у проекти PPP в Україні та за кордоном; моделювання – для розроблення практичних сценаріїв інтеграції ESG-підходу у процес прийняття рішень у проектах PPP.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації та монографії, присвячені ESG-принципам, сталому розвитку та розвитку публічно-приватного партнерства, міжнародні стандарти та рекомендації щодо ESG-індикаторів (зокрема, ISO 26000, GRI, SASB), статистичні дані та аналітичні звіти з реалізації проектів PPP в Україні, а також практики впровадження ESG-принципів у міжнародному контексті.

Результати дослідження та їх обговорення

Інтеграція екологічних, соціальних принципів та принципів управління (ESG) у процеси прийняття рішень щодо публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні пропонує трансформаційний підхід до сталого розвитку. Оскільки Україна продовжує відбудовувати та модернізувати свою економіку, включення цілей сталого розвитку до проєктних контрактів, впровадження інноваційних технологій і відданість розбудові потенціалу не лише покращить результати проєкту, але й сприятиме розвитку культури підзвітності та прозорості серед зацікавлених сторін. Однак цей підхід, подекуди, сприймається скептично, оскільки деякі стверджують, що інтеграція принципів ESG може ускладнити процеси прийняття рішень, спричинити непомірні витрати та переоцінити екологічні та соціальні ризики. У статті досліджуватимуться переваги інтеграції принципів ESG у розвиток PPP в Україні, а також розглядатимуться протилежні точки зору, щоб забезпечити комплексну оцінку теми.

Внесення цілей сталого розвитку до проєктів державно-приватного партнерства має першочергове значення для покращення результатів проєктів в Україні. По-перше, цілі сталого розвитку ведуть до довгострокових екологічних переваг, які виходять за межі безпосереднього масштабу проєкту. Наприклад, віддаючи пріоритет відновлюваним джерелам енергії та практикам сталого землекористування, Україна може пом'якшити несприятливі наслідки зміни клімату, одночасно забезпечивши збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь [10]. По-друге, проєкти, узгоджені з ініціативами сталого розвитку, залучають більше інвестицій, оскільки як вітчизняні, так і іноземні інвестори дедалі більше прагнуть підтримувати підприємства, які демонструють прихильність до захисту навколишнього середовища та соціальної відповідальності [12]. Цей приплив капіталу може сприяти розвитку інноваційної інфраструктури та послуг, що зрештою принесе користь українській економіці.

Крім того, історії успіху в межах сталих проєктів можуть значно підвищити довіру громадськості до співпраці уряду, місцевих органів влади та приватного сектору. Коли громадяни бачать відчутні результати від проєктів, які віддають пріоритет стійкості та довгостроковій перспективі для громади, а тим більш економічний ефект від них (у вигляді прибутку, економії коштів чи сталого забезпечення послуг в умовах кризи), вони, швидше за все, підтримають майбутні ініціативи, сприяючи позитивному зворотному зв'язку, який заохочує подальші інвестиції в стійкі практики. Отже, інтеграція цілей сталого розвитку слугує не тільки каталізатором для покращення результатів проєкту, але й засобом сприяння залученню громади та довірі до процесу розвитку.

Незважаючи на потенційні переваги інтеграції принципів ESG, критики стверджують, що така інтеграція може ускладнити процеси прийняття рішень у межах державно-приватного партнерства в Україні [15]. Однією з головних проблем є те, що додавання критеріїв ESG може уповільнити затвердження проєктів, ускладнюючи зацікавленим сторонам досягнення консенсусу щодо важливих рішень [11]. Це може призвести до тривалих затримок, що може стримати приватних інвесторів, які прагнуть своєчасного повернення своїх інвестицій.

Підвищена складність оцінювання проєктів за ширшим набором критеріїв може відштовхнути потенційних приватних інвесторів від участі в PPP, побоюючись, що процес буде ускладнено бюрократичними перепонами. Крім того, коли зацікавлені сторони мають суперечливі пріоритети, як-от збалансування економічного зростання та захисту навколишнього середовища, це може призвести до паралічу прийняття рішень, коли не вживаються дієві кроки через розбіжності щодо найкращого способу дій. Цей сценарій особливо занепокоєний для України, оскільки країні потрібні швидкі та рішучі дії для вирішення нагальних економічних проблем [18, с. 11]. Отже, аргумент про те, що інтеграція принципів ESG ускладнює прийняття рішень, підкреслює значну перешкоду для ефективного впровадження державно-приватного партнерства в Україні.

Запровадження інноваційних технологій у межах принципів ESG може значно підвищити ефективність та зменшити витрати державно-приватного партнерства в Україні. По-перше, впровадження зелених технологій може привести до істотного скорочення операційних витрат. Наприклад, використання енергоефективних систем у будівництві та обслуговуванні може зменшити витрати на комунальні послуги впродовж життєвого циклу проєкту [17, с. 90]. Це не тільки приводить до прямої фінансової економії, але й сприяє зменшенню загального екологічного сліду проєкту. По-друге, інноваційні підходи можуть оптимізувати розподіл ресурсів, гарантуючи, що матеріали та робоча сила використовуються найефективніше [2, с. 121]. Використовуючи передові технології, зацікавлені сторони можуть оптимізувати роботу, мінімізуючи відходи та підвищуючи продуктивність.

Крім того, технологічний прогрес може запропонувати інноваційні рішення екологічних проблем, з якими стикається Україна, таких як забруднення та управління відходами. Інвестуючи в дослідження та розробки, PPP може використовувати потенціал нових технологій, таких як розумні мережі та системи перетворення відходів в енергію, для вирішення цих проблем, одночасно забезпечуючи економічні вигоди [8, с.86]. Інтеграція інноваційних технологій у PPP дає надійну можливість не лише покращити результати проєктів, але й стимулювати сталий розвиток в Україні.

З іншого боку, початкові витрати, пов'язані з упровадженням практики ESG, можуть бути дуже високими, становлячи значну перешкоду для ефективної участі невеликих компаній у державно-приватному партнерстві в Україні [7, с. 8]. Багатьом невеликим компаніям може не вистачити фінансових ресурсів, необхідних для покриття початкових інвестицій, необхідних для стійких технологій і практики. Це може створити нерівне "ігрове поле", коли лише більші корпорації з великим капіталом можуть брати участь у PPP, підриваючи саму суть співпраці, якій такі партнерства мають на меті сприяти [3, 701].

Погоджуємося, що вартість технологічних оновлень, необхідних для узгодження з рамками ESG, може навантажити бюджети проєктів, потенційно призводячи до компромісів в інших критичних сферах, таких як якість інфраструктури або надання послуг [4]. У випадку України, яка стикається зі складнощами відновлення та економічних реформ в умовах тривалої війни, обмежені фінансові ресурси можуть перешкоджати широко-

му впровадженню практик ESG. Отже, є певні ризики, що фінансові наслідки прийняття принципів ESG можуть непропорційно вплинути на менші підприємства, зрештою обмежуючи переваги державно-приватного партнерства у стимулюванні сталого розвитку.

І тут стикаємося з однією із системних та життєтворювальних проблем для реалізації ППП – готовність сторін до застосування ESG-індикаторів, обізнаність управлінців – посадових осіб, які приймають рішення на різних рівнях управління до роботи з цими індикаторами в повсякденному житті.

Робота із соціальним капіталом (людським капіталом) є критично важливим компонентом інтеграції принципів ESG у державно-приватне партнерство, оскільки воно сприяє кращому управлінню та підзвітності серед зацікавлених сторін. Програми перепідготовки та навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації учасників проєкту, покращують залучення зацікавлених сторін, забезпечуючи розуміння всіма сторонами своїх ролей та обов'язків у межах партнерства. Така посиленість залученості має важливе значення для сприяння співпраці та довірі між різними зацікавленими сторонами, включаючи урядовців, приватних інвесторів та членів громади [1].

Крім того, розбудова потенціалу покращує місцевий досвід реалізації проєктів, надаючи місцевим фахівцям знання та навички, необхідні для навігації складними рамками ESG. Інвестуючи в розвиток персоналу місцевих органів влади та представників бізнесу, Україна може створити стійку робочу силу, яка готова долати унікальні виклики, пов'язані з розвитком ППП в умовах тривалих криз та непрогнозованих ризиків. Більше того, міцні системи управління, які впливають із ефективного розвитку потенціалу, можуть значно зменшити ризик корупції та сприяти прозорості процесів прийняття рішень. Ця прозорість є життєво необхідною для підтримки довіри громадськості до ініціатив ППП, оскільки вона забезпечує ефективний та етичний розподіл ресурсів [9, с. 13]. Отже, розбудова потенціалу не тільки зміцнює виконання проєктів, але й закладає основу для підзвітності управління державно-приватним партнерством в Україні.

Однак деякі критики стверджують, що екологічні та соціальні ризики, пов'язані з практикою ESG, можуть бути перебільшеними, потенційно відволікаючи увагу від нагальних проблем економічного зростання [2, с. 65]. Наприклад, є випадки, коли очікувані ризики для навколишнього середовища не матеріалізуються згідно з прогнозами, що призводить до уявлення про те, що надмірна обережність може перешкодити прогресу розвитку. Надмірне акцентування уваги на проблемах навколишнього середовища може призвести до сценарію, коли економічне зростання буде придушено через надто суворі правила, які можуть не точно відображати реальні обставини, з якими стикаються підприємства та громади. Крім того, стверджується, що ринкові сили можуть природно заохочувати відповідальну практику без необхідності суворого регулювання [2, с. 79-80].

У багатьох випадках підприємства керуються споживчим попитом на екологічно чисті продукти та послуги, що спонукає їх добровільно застосовувати екологічні методи. Цей органічний зсув у бік стійкості може відбуватися без нав'язування регуляторних рамок, які, на думку

деяких, можуть ускладнити бізнес-ландшафт [9, с. 20]. Отже, можемо аргументувати та акцентувати на необхідності збалансованого підходу, який визнає важливість економічного зростання, водночас вирішуючи екологічні та соціальні проблеми, припускаючи, що інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства не повинна затьмарювати фундаментальну мету сприяння економічному розвитку в Україні – збалансований розвиток всієї країни за умови сталого поступового зростання та збереження ресурсів для благополуччя майбутніх поколінь.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи, зазначимо – інтеграція принципів ESG у ППП в Україні є переконливим аргументом на користь сталого розвитку, що характеризується покращенням результатів проєкту, підвищенням ефективності за допомогою інноваційних технологій та зміцненням управління через розбудову потенціалу. Хоча існують досить обґрунтовані побоювання щодо складності та витрат, пов'язаних із практиками ESG, потенційні переваги значно переважають ці проблеми. Завдяки пріоритетним цілям сталого розвитку, впроваджуючи інноваційні технології та інвестуючи в розбудову потенціалу, Україна може створити надійну основу для державно-приватного партнерства, яке не лише вирішує поточні економічні виклики, але й прокладає шлях до сталого майбутнього.

Збалансування міркувань ESG з економічним зростанням матиме вирішальне значення для забезпечення того, щоб траєкторія розвитку України була інклюзивною та сталою, що в кінцевому підсумку принесе користь усім зацікавленим сторонам, залученим до процесу партнерства як на загальнодержавному рівні, так і на місцевому чи локальному (рівень окремого підприємства чи проєкту).

Перспективними напрямками досліджень є інтеграція ESG-індикаторів у ППП-проєкти, розроблення механізмів моніторингу сталого розвитку, дослідження ролі ППП у відновленні інфраструктури України, а також розвиток локальних ППП та управління ризиками з урахуванням ESG-принципів; розроблення моделей моніторингу сталого розвитку, автоматизація моніторингових процесів, застосування в них можливостей штучного інтелекту. Ці напрями допоможуть не лише підвищити ефективність ППП в Україні, але й зробити їх вагомим інструментом сталого розвитку у післякризовий період.

References

1. Bloomfield, P. (2006). The Challenging Business of Long-Term Public – Private Partnerships: Reflections on Local Experience. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00597.x>
2. Bult-Spiering, M., & Dewulf, G. (2006). Strategic issues in public-private partnerships: An international perspective. (n.d.), 204. <https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=VrLEl4DUq70C&oi=fnd&pg=PR3&dq>
3. Dohrman, J., & Aiello, J. (1999). Public - private partnerships for waste management: Challenges for policies and procedures. *Development Southern Africa*, 16(4), 691–705. <https://doi.org/10.1080/03768359908440108>
4. Forbes (2022). Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>

5. Marx, A. (2019). Public-Private Partnerships for Sustainable Development: Exploring Their Design and Its Impact on Effectiveness. *Sustainability*, 11, 1087. <https://doi.org/10.3390/su11041087>
6. Shen, L., Tam, V. W. Y., Gan, L., Ye, K., & Zhao, Z. (2016). Improving Sustainability Performance for Public-Private-Partnership (PPP) Projects. *Sustainability*, 8, 289. <https://doi.org/10.3390/su8030289>
7. Wang, N., & Ma, M. (2020). Public – private partnership as a tool for sustainable development – What literatures say? *Sustainable Development*, 1–16. <https://doi.org/10.1002/sd.212>
8. Wojewnik-Filipkowska, A., & Węgrzyn, J. (2019). Understanding of Public – Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development. *Sustainability*, 11, 1194. <https://doi.org/10.3390/su11041194>
9. WorldBank (2023). Annual Report PPIAF. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099433011162311647/pdf/IDU002e5d5a10eb5e047280aaf2088a5c6f0f2f4.pdf>
10. Верховна Рада України (2019). Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
11. Затонацький, Д. А. (2024). Сучасні тренди формування механізмів ESG інвестування критичної інфраструктури. *Ефективна Економіка*, 12, (2023). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.31>
12. Кабінет Міністрів України (2023). Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проектів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності: Постанова від 14.03.2023 р. № 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2023-%D0%BF#Text>
13. Калашник, Н. С. (2023). Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 4(73), 11–16. <https://doi.org/10.36930/507301>
14. Круглов, В. В. (2022). Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*, 1(60), 63–77. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Publichno-privatne partnerstvo u protidii gibridnim zagrozam_M_PPUGZ.pdf
15. Лівовшко, Т. (2022). Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, 5(1). [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26)
16. Оліярник, В. В., & Бірюшов, Д. М. (2024). Механізми державно-приватного партнерства на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*, 1(78/79), 33–38. <https://doi.org/10.36930/507805>
17. Петрик, С. М. (2020). Форми реалізації проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Економіка, управління та адміністрування*, 2(92), 88–94. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-88-94](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-88-94)
18. Пішенична, М. (2023). Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *Scientific Collection "InterConf+",* (29(139), 7–16. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>

P. P. Berezovsky

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

INTEGRATION OF ESG-APPROACH INTO DECISION-MAKING FOR THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

Introduction. The integration of innovations makes it possible to quantitatively and qualitatively assess the effectiveness of PPPs, which is an important component for making informed management decisions. It is for this purpose that it is necessary to integrate the ESG-approach into management decisions at all levels of management. This determines the relevance of the article, its purpose and objectives.

The *purpose* of the article is to develop approaches to integrating ESG-approach into management decisions for the effective development of PPPs in Ukraine in order to achieve sustainable development goals. The *objectives* of the article: to investigate the theoretical aspects of ESG principles and their role in ensuring the effectiveness of public-private partnership projects; to identify challenges and opportunities for integrating the ESG-approach into the process of making management decisions within PPPs to ensure sustainable development. The subject of the article is the mechanisms for integrating the ESG-approach into management decisions within public-private partnerships in Ukraine.

Materials and Methods. The information base of the study consists of scientific publications and monographs dedicated to ESG principles, sustainable development and the development of public-private partnerships, international standards and recommendations on ESG indicators (in particular, ISO 26000, GRI, SASB), statistical data and analytical reports on the implementation of PPP projects in Ukraine, as well as practices for implementing ESG principles in the international context.

The following methods of scientific knowledge were used in the article: analysis and synthesis, comparative analysis, generalization method, applied research methods – case studies, modeling – to develop practical scenarios for integrating the ESG approach into the decision-making process in PPP projects.

Analysis of Literary Sources. The literature review confirms the relevance of studying ESG investing, sustainable development, and public-private partnerships in the context of post-crisis recovery. The presented studies provide valuable theoretical and practical knowledge that allow for the formation of effective strategies for integrating ESG principles into PPP mechanisms. Such an approach will contribute not only to the recovery of the economy, but also to its sustainable development in the long term.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem remains the issues of adapting the ESG approach to the specifics of Ukrainian PPP projects, determining which ESG indicators are most relevant for various industries, such as infrastructure, energy, healthcare, transport; Formation of basic criteria for assessing the effectiveness of PPP projects taking into account sustainable development

Results. The adoption of innovative technologies within the framework of ESG principles can greatly enhance efficiency and reduce costs in public-private partnerships in Ukraine. For one, the incorporation of green technologies can lead to substantial reductions in operational expenses. For example, using energy-efficient systems in construction and maintenance can decrease utility costs over the lifespan of a project. This not only results in direct financial savings but also contributes to a reduction in the overall environmental footprint of the project. Secondly, innovative approaches can optimize resource allocation, ensuring that materials and labor are utilized in the most effective manner. By leveraging cutting-edge technology, stakeholders can streamline operations, minimizing waste and enhancing productivity. The integration of innovative technologies into public-private partnerships presents a robust opportunity to not only enhance project outcomes but also drive sustainable development in Ukraine.

Discussion. Incorporating sustainability goals into public-private partnership projects is paramount for enhancing project outcomes in Ukraine. Firstly, sustainability goals lead to long-term environmental benefits that extend beyond the immediate scope of a project. For instance, by prioritizing renewable energy sources and sustainable land use practices, Ukraine can mitigate the adverse effects of climate change while ensuring that natural resources are preserved for future generations. Secondly, projects aligned with sustainability initiatives attract more investments, as both domestic and foreign investors increasingly seek to support ventures that demonstrate a commitment to environmental stewardship and social responsibility. This influx of capital can facilitate the development of innovative infrastructure and services, ultimately benefiting the Ukrainian economy. Moreover, success stories from sustainable projects can significantly enhance public trust in government and private sector collaboration. When citizens see tangible results from projects that prioritize sustainability, they are more likely to support future initiatives, fostering a positive feedback loop that encourages further investment in sustainable practices. Thus, the integration of sustainability goals serves not only as a catalyst for improved project outcomes but also as a means of fostering community engagement and trust in the development process.

Conclusion. The integration of ESG principles into public-private partnerships in Ukraine presents a compelling case for sustainable development, characterized by improved project outcomes, enhanced efficiency through innovative technologies, and strengthened governance through capacity building. While there are legitimate concerns regarding the complexity and costs associated with ESG practices, the potential benefits far outweigh these challenges. By prioritizing sustainability goals, adopting innovative technologies, and investing in capacity building, Ukraine can create a robust framework for public-private partnerships that not only addresses current economic challenges but also paves the way for a sustainable future. Balancing ESG considerations with economic growth will be crucial in ensuring that Ukraine's development trajectory is both inclusive and sustainable, ultimately benefiting all stakeholders involved in the partnership process.

Keywords: public-private partnership; management decisions; ESG approach; sustainable development; reconstruction; multi-level governance; management strategies and risks; community resilience.